

TEIL B

Flexibilität in italienischen Unternehmen

1 Industriedistrikte und „Made in Italy“

Seit der zweiten Hälfte der 90er Jahre wird der Forschung bewusst, dass Italien der erste weltgrößte Hersteller bei zahlreichen Produktkategorien ist. Es handelt sich um kleine Klassen, Nischen, die dennoch regelmäßige und beachtliche Warenströme im Handelsverkehr darstellen (vgl. Becattini 2007, S.18). Diese Produkte werden mit „Made in Italy“ gekennzeichnet. Sie sind hauptsächlich Konsumgüter für die Person (z. B. Produkte der Textil-, Bekleidungsindustrie und der Lederverarbeitung), für das Haus (wie Möbel, Einrichtung, Fliesen usw.) und spezielle Maschinenbauprodukte zur Produktion von Gütern, die eine internationale Anerkennung genießen. Ein besonderer Wert, meist positiv, wird den Produkten aufgrund ihrer Herkunft verliehen, weil sie mit der italienischen Lebensart verbunden werden (vgl. Becattini 2007, S.18, 81).

Es handelt sich um eine Produktion mit hoher Know-how-Intensität, in der Design und Kreativität eine große Rolle spielen (vgl. Becattini 2007, S.76). In der Forschung ist „il made in Italy“ eine vereinheitlichte Wendung, die benutzt wird, um eine Gesamtheit von Produkten zu kennzeichnen, die sich ähnlichen speziellen Bedürfnissen der Endverbraucher zuwenden, und die die Vorteile einer räumlichen Angrenzung der Produktionsprozesse zeigen (vgl. Becattini 1998, S.115f). Der wichtigste Teil der „Made in Italy“ Produkte wird in den italienischen Industriedistrikten hergestellt (vgl. Becattini 2007, S.18).

Bevor dies näher erläutert wird, werden noch kurz einige Hinweise auf den Hintergrund der wirtschaftlichen Entwicklung in Italien gegeben.

Der Hintergrund der Wirtschaftsentwicklung in Italien zeigt mehrere Hindernisse, mit denen sich die Unternehmen konfrontieren mussten. Wie von Salvadori Massimo in "Storia dell'età contemporanea" (1990, S.1340-1366) erläutert, hat Italien die in den 50er Jahren ungestüm begonnene Wirtschafts- und Sozialentwicklung in den 70er und 80er Jahren fortgeführt und beschleunigt. Der eingeschlagene Weg des Landes zeigt aber gravierende Mängel auf. Die Wirtschaftsentwicklung ist tatsächlich vor sich gegangen, ohne dass der Süden des Landes, auch „Mezzogiorno“ genannt, den Weg der materiellen und zivilen Modernisierung trotz massiver Ressourcenverteilung durch den Staat genommen hat. Daher sind kriminelle Organisationen wie Mafia und Camorra regelrecht soziale und wirtschaftliche Mächte geworden. Das Kennzeichen des politischen Systems in Italien ist, dass provisorische Regierungen aufeinander folgen, die große Schwierigkeiten mit Reformprozessen haben. Ein weiteres großes Problem ist darüber hinaus die Existenz einer öffentlichen Verwaltung, deren Apparat von mäßiger Produktivität und dürrtiger Professionalität gekennzeichnet ist. Der Kampf gegen die Steuerhinterziehung ist schon immer sehr schwach gewesen. Man hat befürchtet, die Anerkennung von einflussreichen sozialen Schichten zu verlieren. Die unvermeidlichen Folgen sind sehr hohe öffentliche Ausgaben, ein entsprechender chronischer Mangel an Einnahmen und deshalb eine wachsende Staatsverschuldung. Darüber hinaus besteht ein weiterer Sektor der Schattenwirtschaft („economia sommersa“). Sie ist ein sehr vielschichtiges produktives Gebiet, welches außerhalb der geltenden Rechtsvorschriften handelt und das maximale Ausmaß der Steuerhinterziehung darstellt (vgl. Salvadori 1990).

Gekennzeichnet durch eine stark kontradiktorische Entwicklung betonter wirtschaftlicher Depression in den Jahren 1974, 1975, 1977, 1979, 1982 und 1983, hat die italienische Industrie eine beachtenswerte Vitalität bewiesen, um dem internationalen Wettbewerb standzuhalten. Im Laufe der 80er Jahre hat die italienische Industrie ein ansehnliches Niveau an Investitionen und technologischer Innovation erreicht und das Produktionsnetzwerk hat sich weiter im Norden und in der Mitte, mit Expansions-

gebieten auch im Süden, verbreitet. Aber es gibt immer noch viele Probleme, wie u. a. die fast vollständige energetische Abhängigkeit des Landes von importiertem Erdöl, Erdgas und elektrischer Energie, die mangelhafte Verkehrsinfrastruktur, vor allem im Süden, sowie die Unzulänglichkeit bei Investitionen in Forschung und Entwicklung (vgl. Salvadori 1990).

Die Industrie-, Arbeits-, Kredit-, Handels- bis hin zur Außenpolitik schenken den Unternehmen der Distrikte keine Aufmerksamkeit. Stattdessen werden die großen privaten und staatlichen Unternehmen unterstützt (vgl. Becattini 1998, S.37). Die Distrikte haben sich schon vor den 60er Jahren entwickelt, bevor die Großindustrie den Weg der Dezentralisierung genommen hat (vgl. Becattini 2007, S.133). Ohne Unterstützung und in kontinuierlichem Wandel erarbeiten sich die Unternehmen einen Vorsprung zum Wettbewerb. Im Laufe der Zeit haben sie durch Innovation immer neue und bessere Möglichkeiten in ihrem Industriesegment entdeckt (vgl. Becattini 1998, S.45).

Die italienischen Industriedistrikte, im Sinne von Marshall (1890), entwickeln sich in der Nachkriegszeit in spontaner Weise vor allem in den nordöstlichen und mittellitalienischen Regionen, insbesondere in der Toskana, Emilia-Romagna und Venetien. Diese Regionen werden als „Drittes Italien“ (Terza Italia) bezeichnet, um sie von dem nordwestlichen Italien, Mittelpunkt der Großindustrie, und von dem kaum industrialisierten Süditalien zu unterscheiden (vgl. Becattini 1998, S.35; Becattini 2007, S.27f). Widersprüchlich ist, dass dem starken wirtschaftlichen Gewicht der Unternehmen der Industriedistrikte in Italien kein politisches Gewicht entspricht (vgl. Becattini 1998, S.35). Die Industriedistrikte fügen sich in eine Angebotslücke in der Nachkriegszeit ein. Die Verstädterung und die Produktions- und Finanzkonzentration haben die traditionellen Integrationsformen zwischen der Gewerbetätigkeit und der alltäglichen Lebensführung aufgelöst. Außerdem können die raffinierten neuen Bedürfnisse der Kunden nicht von der Industrie befriedigt werden. Der wissenschaftliche und technologische Fortschritt wird von den kleinen

italienischen Herstellern genutzt, um unter diesen schweren Bedingungen durch tausende Innovationen eigene spezielle Märkte zu erobern. Mit Hilfe kontinuierlicher Modifikationen und Verbesserungen, gemäß des Wissens und des Stils, haben sie die Qualitätswahrnehmung ihrer Produkte immer wieder gesteigert und dadurch Eintrittsbarrieren für externe Konkurrenten geschaffen. Daher stellen die individuelle Gestaltung und die Differenzierung für die Hersteller des „Made in Italy“ nicht nur eine Verbesserung der Produkte, sondern vielmehr die Weise dar, wie die Produkte entstehen, als Befriedigung spezieller Bedürfnisse, die oft konkret von den Herstellern selbst erlebt oder in der Umgebung beobachtet werden (vgl. Becattini 1998, S.120ff). In den Distrikten ist der Konkurrenzkampf sehr ausgeprägt, heftiger als im Rest des Wirtschaftssystems. Aber die territoriale Konzentration der Betriebe fördert auch bewusste und nicht vollständig bewusste Kooperationsformen, wie beispielsweise örtlichen Berufsschulen und Verbände. Insbesondere entwickeln sich Normen und Konventionen zwischen den Akteuren des Distrikts, die wenig sichtbar sind und diese vor einer Verdrängungskonkurrenz schützen (vgl. Becattini 1998, S.49f). Auch wenn für das Einzelunternehmen eine hohe Kostenbelastung durch die Ineffizienz des Wirtschaftssystems zu beobachten ist, entstehen Synergien auf der lokalen soziokulturellen Basis und der Produktionsprozessorganisation des Industriedistrikts. Diese Synergien reduzieren die Produktions- und Transaktionskosten. Sie stellen daher einen Vorteil gegenüber der externen Konkurrenz dar. Der Industriedistrikt ist deshalb ein sozioökonomisches Subsystem, das entsteht, sich entwickelt, sich auflöst oder in andere Organisationsformen der Produktion oder des Soziallebens zusammenfließt (vgl. Becattini 1998, S.68ff).

Ein Fehler ist nach Becattini (2007, S.86f), die Stärken und die Schwächen dieses Systems durch die Dimension der Unternehmen zu erklären, weil sie nicht unabhängig von den genannten Phänomenen und dem soziokulturellen Hintergrund, die diese „organische“ Entwicklung ermöglicht haben, zu betrachten sind. Die Distrikt-Industrialisierung hat das Erfahrungswissen, den Geschmack, den Einfallsreichtum der Men-

schen als Basis für den Vorsprung durch Wissenschaft und Technik hervorgebracht (vgl. Becattini 2007, S.88).

Diese Industrialisierung kann Prozesse der vertikalen Mobilität, des intellektuellen Einflusses, der Nachahmung in der Arbeit und betrieblicher Partizipation auslösen. Solche Phänomene führen bei manchen Produkten, sowohl in einem nationalen als auch weltweit, zu einem zeitlichen und technischen Vorsprung im Vergleich zur klassischen kapitalistischen Akkumulation (vgl. Becattini 2007, S.88f).

Es handelt sich um „eine Industrialisierung ohne Unterbrechungen“, die von dem Industrieklima, dem Arbeitsethos, von formalen und informellen Verbindungen zwischen den Akteuren begünstigt wird (vgl. Becattini 1998, S.93). Beispielsweise halten sich die Auseinandersetzungen zwischen den Interessen der Mitarbeiter und denen der Unternehmer in der Praxis in Grenzen, denn Priorität hat eine stillschweigende oder auch ausdrückliche Konzeption von örtlichem Wachstum (vgl. Becattini 2007, S.91f).

2 Bekleidungs- und Textilindustrie – Grenzen der Planbarkeit

Ein besonderer Fall des Industriedistriktes in Italien stellt die Textil- und Bekleidungsbranche dar. Hier spielen sowohl Know-how, Kreativität und auch die kapitalintensive technologische Entwicklung eine grundlegende Rolle (vgl. Becattini 2007, S.76). Die Modeindustrie ist von einer großen unternehmerischen Vitalität gekennzeichnet. In vielen Unternehmen der Branche sind charakteristische Merkmale zu erkennen. Insbesondere zeigen diese Unternehmen eine starke Bindung zu ihrem angestammten Territorium. Meist als Familienunternehmen gegründet, sind sie in den sozialen wirtschaftlichen Kontext integriert. Darüber hinaus ist ein kontinuierlicher Trend zur Produktinnovation zu beobachten, den eine ständi-

ge Erneuerung des Angebots an die Kunden kennzeichnet. Außerdem steht ein effizientes Sublieferanten-Netzwerk in Mittelpunkt (vgl. IPI Bericht 2002).

Aus den Ergebnissen der Untersuchungen des R&I Forschungsinstitut (vgl. R&I 2009) über die Entwicklungen der Textil- und Bekleidungsbranche ist zu beobachten, dass die Branche in kontinuierlichem Wandel ist. Aufgrund des Drucks des globalen Wettbewerbes und den Ansprüchen der Märkte konnte sich die Branche immer wieder durch hohe Produktqualität, neue Marketing- und Vertriebsstrategien mit effizienten Antworten durchsetzen.

Einen der bedeutendsten Industriedistrikte der Textil- und Bekleidungsindustrie stellt Carpi dar. Insbesondere die Strickwarenproduktion blickt hier auf eine lange Tradition bis in das 16. Jahrhundert zurück. In diesem Distrikt stehen eine weitreichende Produktionskapazität und die Fähigkeit rasch den Anforderungen der Märkte entgegenzukommen im Vordergrund (vgl. IPI Bericht 2002). Die Unternehmen des Distrikts bewegen sich in einem instabilen und durch hohe Unsicherheit gekennzeichneten Markt, wie ein Unternehmer berichtet:

„In der Strickereibranche haben wir immer wieder Tiefstände erlebt. Normalerweise haben sie jeweils ein Paar Jahre gedauert und dann ging's wieder. Zum Beispiel begann den 70er Jahren die Krise der Cotton Maschinen. In den 80ern wurde die ‚alte‘ Flachstrickmaschine wieder geliebt, weil mehrere Schritte der Produktion innerhalb der Firma integriert werden konnten. Die Cotton Maschinen wurden ersetzt und gleichzeitig entstand ein neues Modell der Strickwarenfirma – das ‚Pronto Moda‘ [fast fashion]. Davor wurde der Großteil der Ware nach ausländischen Aufträgen produziert, insbesondere für Deutschland. Die ‚Pronto Moda‘ sind Betriebe, die den Kunden schon die fertigen Muster im eigenen Lager zeigen und die erst kurz vor Saisonbeginn produziert werden. Die Kunden brauchten nicht mehr weit im Voraus zu entscheiden, was sie möchten. Die Unternehmen der ‚Pronto Moda‘ hatten in den '80er viel Erfolg, lieferten viel Arbeit an die vielen kleinen Betriebe des Gebietes und stellten viele Arbeitskräfte ein,

die davor für die größeren klassischen Strickereien gearbeitet hatten. Großen Erfolg hatte man in denselben Jahren auch in der Bekleidungsbranche, weil viele Mode-Trends im Fernsehen verbreitet wurden. In den 90er Jahren ist man wieder in eine Krise geraten, weil plötzlich viel in den Schwellenländern produziert wurde. Wer sich nicht innovativ erneuert hat oder wer nicht den Weg gefunden hat sich zu wandeln (zum Beispiel wenn die Bank in dem Projekt kein Gewinnpotenzial gesehen hat und deswegen die Finanzierung verweigerte), hat es nicht geschafft, in den Tiefständen auf dem Markt zu bestehen. Viele Unternehmer haben es nicht schnell genug verstanden, wann der richtige Moment für eine Veränderung war. Es ist nicht mehr wie früher, als das eigene Produkt von zwei anderen Unternehmer angeboten wurde, heute wird alles auch weltweit hergestellt, man hat einen globalen Wettbewerb. Die aktuelle Krise [ab 2008] unterscheidet sich von den anderen, weil man dieses Mal den Eindruck hat, dass man keine Zukunft hat, als ob es keine Lösung gäbe. Schuld daran ist u. a. das Bankensystem in Italien.“

In dem Bericht von R&I (2009, S.5) wird darauf hingewiesen, dass diese Branche besser als andere Branchen einer Wirtschaftskrise entgegenwirken kann, weil sie gegenüber der in Schwellenländern wachsenden Produktion über eine langjährige Erfahrung verfügt. Im Distrikt von Carpi wurde in dem Zeitraum 2005 – 2008 ein kontinuierliches beachtliches Umsatzwachstum beobachtet (vgl. R&I 2009). Die Unternehmen scheinen in der Lage zu sein, schneller als andere neue Gelegenheiten, die die internationalen Märkte bieten, ergreifen zu können. Eine hohe Innovationsfähigkeit und Kreativität stehen im Vordergrund. Dreiviertel der Produktion wird in Italien hergestellt. Ein Teil der Unternehmen besitzt die Fähigkeit sich komplett zu erneuern (vgl. R&I 2009). Innovation stellt Überlebenschancen und Vorsprung vor der Konkurrenz dar.

Wenn ein Unternehmen eine Idee produziert und als „Pionier“ neue kreative Wege geht, dann stellt dies eine Chance für den ganzen Distrikt dar. Die anderen Firmen können dieses Know-how durch Imitation schnell nachholen und dadurch den globalen Wettbewerbern entgegenwirken.

Nicht nur die Entwicklung von Ideen in Bezug auf Produkte und Materialien ist als Kreativität in der Branche zu berücksichtigen, sondern auch neue Wege und Problemlösungen, die den Pionier-Unternehmen einen großen Vorsprung vor der Konkurrenz erlauben. Folglich wird dadurch auch anderen Unternehmen der Wertschöpfungskette geholfen, wettbewerbsfähig im globalen Markt zu bleiben. Normalerweise werden als Pioniere erfolgreiche Unternehmen bezeichnet, die Kapitalüberfluss haben, und es sich daher leisten können in Forschung und Entwicklung zu investieren, wie ein Unternehmer berichtet:

„Nur die Unternehmen, die seit Jahrzehnten existieren, investieren ständig in neue Technologien. Sie können es sich leisten, sobald die Forschung und Entwicklung der Branche neue Maschinen (wie z. B. elektronische Maschinen, um Textilien zu bedrucken oder zu färben) auf dem Markt bringt, diese als Erste zu probieren. Die alten Maschinen werden dann verkauft. Sie machen das immer wieder und haben damit auch bedeutende Steuervergünstigungen.“

Im Vergleich mit der Automobilindustrie müssen diese Unternehmen mit mehr Unsicherheit und schnellen Veränderungen rechnen.

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Unternehmen in Italien erschweren die Planung. Mit der Dynamisierung der Märkte nehmen die Unsicherheiten und Unwägbarkeiten für die untersuchten Unternehmen zu. Der Produktionsleiter einer Strickerei erklärt, wie die veränderten Marktansprüche flexiblere Produktionsprozesse fordern und dadurch die Produktionsplanung erschweren:

„Früher hat man im März die Aufträge bekommen. Die Produktion wurde ungefähr bis Juli fertig und dann ins Ausland versendet, zum Großteil nach Deutschland. Ab September wurde die Strickware dann als Winterkollektion verkauft. Die Strickwarenfirma ‚Pronto Moda‘, die ihre Kunden mit kurzfristigen Lieferungen überzeugen, lassen die Weihnachtskollektionen heute frühestens ab August produzieren. Auch mit der normalen Strickwarenproduktion wird zurzeit bis zuletzt gewartet. Musterkollektionen werden hergestellt, die schnell dem Kunden gezeigt werden. Ungefähr 15

Tage später ist dann Produktionsbeginn. Das heißt, dass wir ungefähr zwei Monate haben, um alles zu machen und dass wir überhaupt nicht sicher sind, das Garn rechtzeitig zu bekommen. Strickware wird natürlich zum Großteil in der Wintersaison nachgefragt. Im Sommer sind mehr Konfektionsprodukte erwünscht. Die meisten Auftragseingänge bekommen wir deshalb gleichzeitig. Die Strickwarenfirmen wollen nicht das Risiko eingehen, dass die Kunden kurz vor Fertigstellung ihre Entscheidungen ändern. Ein Maximum an Improvisation ist dann bei uns notwendig, um alles zu meistern.“

Die Anerkennung und die Akzeptanz seitens der Unternehmer und der Mitarbeiter bezüglich der Nicht-Formalisierbarkeit und der Unplanbarkeit der betrieblichen Prozesse sind in den untersuchten Unternehmen zu betrachten. Ein Unternehmer erläutert, wie schwierig es ist, die Produktion zu planen:

„Es ist sehr unwahrscheinlich, dass die Auftraggeber uns geplante Strickware zu produzieren geben. Für sie ist es zu riskant geworden, die Ware einzulagern. Tatsächlich zahlen ihre Kunden heute immer später. Die einzigen Unternehmen die noch für das Lager produzieren lassen, sind die, die wenig zahlen. Sie zahlen so wenig, dass falls die Ware nicht vollständig verkauft wird, sie trotzdem keinen Verlust machen.“

In den Unternehmen der Branche muss oft rasch unter Risiko und in Ungewissheit gehandelt werden. Ein Unternehmer einer Strickerei schildert, wie der Austausch mit den Kunden abläuft:

„Wenn die Strickwarenfirma die Modelle kennt, die ihre Kunden möchten, informiert sie uns. Wir bereiten ein Dokument mit zwei Kopien vor, wo der Name unserer Firma, die Anzahl der Muster, die Beschreibungen und die Preise stehen und senden eine Kopie per Fax. Die Firma teilt uns später die aktualisierten Zahlen der Aufträge, die sie von ihren Handelsvertretern erfahren hat, und den genauen Auslieferungstermin mit. Niemand weiß in diesem Moment, ob es überhaupt möglich ist. Unsere Kunden schaffen es oft nicht, uns den Rohstoff rechtzeitig zu liefern. Einen Termin zu halten ist immer kompliziert. Viele Firmen müssen deswegen zu-

sammenarbeiten. Bis zum letzten Augenblick ist es nicht möglich, die Produktion genau zu planen.“

Die Potenziale der Branche werden in der Literatur angesprochen und dokumentiert. Beispielsweise beschäftigt sich die Wirtschaftsgeografie mit „Dritten Italien“ im Zusammenhang mit dem Thema „Industriedistrikten“ (vgl. Bathelt/Glückler 2012, S.249ff). Die empirischen Untersuchungen verweisen auf Konzepte wie Unternehmensnetzwerke, Interaktionsprozesse und kontextbezogene Wettbewerbsvorteile im territorialen Zusammenhang. Dadurch beschreiben sie das Phänomen. Jedoch beschränken sie sich darauf, ohne zu untersuchen, welche Mechanismen benutzt werden, um die Organisationsstrukturen flexibel, dynamisch und anpassungsfähig zu gestalten. Hier setzt diese Untersuchung an und richtet sich auf die interne Struktur der Unternehmen in einem Industriedistrikt.

Wird in diesen Unternehmen überhaupt geplant? Wie treffen sie die Entscheidungen vor dem Hintergrund von Zeitknappheit und sich ständig verändernder Nachfrage? Es stellt sich die Frage, ob das Handeln der Unternehmen als Improvisation im „Chaos“ zu sehen ist, oder ob dahinter eine besondere Strategie steht, um die Ungewissheit zu bewältigen.

Das flexible Unternehmen

Eine Untersuchung zur Unternehmensorganisation und
zum Management in italienischen Unternehmen der
Modeindustrie

Salati, F.

2017, XV, 212 S. 6 Abb., 5 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-19394-2